



学校编码: 10384

学 号: 15520051301525

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

知识员工的培训体系构建探讨

——以 A 公司为例

Discussion on Building up the Training System for Knowledge
Workers – A company as model

郭 璐

指导教师姓名: 詹 虹 副教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2010 年 4 月

论文答辩时间: 2010 年 6 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

面对激烈竞争的知识经济时代，为了能在竞争中生存和发展，越来越多的企业意识到培训可以为企业带来知识，也意识到拥有知识员工的重要性。然而，企业也发现，很多时候培训只是提升了员工个人的能力，而对知识员工的重视也不能将知识留在企业。

如何通过培训，在提升知识员工自身素质的同时，也可以把知识留在企业，形成企业的核心能力，作者进行了思考和研究。

知识员工，他们迫切需要更新知识，提升自身的能力和素质；企业则需要通过知识员工知识的转化和共享，形成企业知识，提升企业核心能力，应对外部激烈的竞争。

培训是企业人力资源管理的一项重要职能。企业期望通过培训提高员工的素质、知识和技能水平，从而提升企业竞争力。

知识管理理论为当前企业有效实现知识转化、知识共享和知识创新提供了理论依据。而知识管理方法的实践活动在世界多家著名企业获得成功。

本文通过对知识员工特点的分析、培训相关理论和知识管理理论的学习与研究，探讨构建一个从知识员工特点出发，运用知识管理方法和理论，实现隐性知识在组织内的转移、共享和更新，形成企业核心能力的知识员工培训体系。

本文所探讨的员工培训体系是建立在企业知识管理理论与员工培训理论相结合的基础上，并融入了知识员工的特点。

本文通过对 A 公司现状以及员工培训体系存在的问题进行分析，提出相应的对策，并在构建 A 公司知识员工培训体系时，介绍了一些可供参考的想法和方法，有一定的实践指导意义。

关键词：知识员工 培训体系 知识管理

Abstract

For surviving and developing in the sharp competition in the knowledge economy times, more and more enterprises realized training can bring knowledge inside and the importance of knowledge workers. But they also found that in many cases training merely improve the personal ability and only awareness of knowledge workers can't have knowledge staying with companies.

Author is thinking and studying on the subject on how to use training as a tool, when training and improving knowledge worker, we also can keep their knowledge stay in the company system and lead to core ability.

From knowledge workers side, they are eager to have new knowledge and improve themselves. From employers side, they need knowledge workers to share personal knowledge with company and change it into company knowledge to finalize company core ability to face the external competition.

Training is one of the most important functions of human resource management. Employers are expecting to improve employees' quality, knowledge and skills by training, hence to build up core competition ability.

Knowledge management theory provides a theoretical base for knowledge shifting, sharing and innovating. There are many successful stories for knowledge management theory's practices in the world.

After analyzing the characters of knowledge worker, studying knowledge management theories and related theories, author try to build up a train system which starts from the characters of knowledge worker, utilizes knowledge management theories and methods and realizes the transferring, sharing and updating of recessive knowledge.

The training system discussed is built up on the basis of combination of knowledge management theories and HR training theories, also take characters of knowledge worker into consideration.

The paper analyzes the situation of A company and find out the problems of present training system, then gives the solution accordingly. The paper also introduces a few of ideas and methods on how to build up training system for knowledge workers which are guidance to the companies.

Keywords: Knowledge Workers; Training System; Knowledge Management

目 录

摘 要.....	I
Abstract.....	II
第一章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究意义	1
1.3 国内外研究现状	2
1.4 研究内容与方法	3
第二章 相关概念和文献综述	4
2.1 知识	4
2.1.1 知识的定义	4
2.1.2 知识的分类	4
2.2 知识员工	5
2.2.1 知识员工的界定	5
2.2.2 知识员工的特点	6
2.3 知识员工培训	7
2.3.1 知识员工培训	7
2.3.2 知识员工培训的原则	8
2.3.3 知识员工培训的意义	9
2.3.4 知识员工培训的理论基础及相关内容	9
2.4 知识员工培训体系	17
2.4.1 培训体系的定义	17
2.4.2 培训需求分析	19
2.4.3 制定培训计划	20
2.4.4 培训的实施	21
2.4.5 培训效果的评估	22
2.5 知识员工、知识管理与培训体系	24
第三章 A 公司现状及培训存在问题分析	25

3.1 A 公司现状	25
3.1.1 A 公司概况	25
3.1.2 A 公司人力资源现状	25
3.1.3 A 公司业务及管理现状	27
3.2 A 公司培训现状及存在问题分析	29
3.2.1 A 公司培训现状	29
3.2.2 A 公司培训存在问题	30
第四章 构建 A 公司知识员工培训体系	33
4.1 A 公司知识员工培训体系建设的总体思路和目标	33
4.2 A 公司知识员工培训的保障支持体系	33
4.2.1 A 公司知识员工培训体系的组织保障	33
4.2.2 A 公司知识员工培训体系的制度保障	34
4.2.3 A 公司知识员工培训体系的文化保障	34
4.3 培训需求分析	35
4.3.1 培训需求分析程序	35
4.3.2 培训需求信息收集方法	35
4.3.3 培训需求分析方法	37
4.3.4 培训需求整合	39
4.3.5 培训需求确认	39
4.4 制定培训计划	39
4.4.1 培训方式的选择	40
4.4.2 培训讲师的选择	41
4.4.3 培训课程的选择	42
4.5 培训的实施	43
4.6 培训效果的评估	43
结 论	45
附 录	46
参 考 文 献	50
致 谢	52

Table of Contents

Abstract in Chinese	I
Abstract in English	II
Chapter 1 Introduction	1
1.1 The Background of Research	1
1.2 The Significance of Research	1
1.3 The Research Status	2
1.4 The Methodology of Research	3
Chapter 2 Relevant Concepts and Literature Review	4
2.1 Knowledge	4
2.1.1 Definition of Knowledge	4
2.1.2 Category of Knowledge	4
2.2 Knowledge Workers	5
2.2.1 Definition of Knowledge Workers	5
2.2.2 Characteristics of Knowledge Workers	6
2.3 The Training of Knowledge Workers	7
2.3.1 Knowledge Workers' Training	7
2.3.2 The Principles of Knowledge Workers' Training	8
2.3.3 The Significance of Knowledge Workers' Training	9
2.3.4 The Theoretical Foundation and Related Contents of Knowledge Workers' Training	9
2.4 Knowledge Workers' Training System	17
2.4.1 Definition of the Training System	17
2.4.2 Training Needs Analysis	19
2.4.3 Develop a Training Program	20
2.4.4 Implementation of Training	21
2.4.5 Training Effect Assessment	22
2.5 Knowledge Worker, Knowledge Management and Training System	24
Chapter 3 A company's Overview and Analysis of Training Problems	25
3.1 Overview of A Company	25

3.1.1 Profile of A Company	25
3.1.2 Status of A Company Human Resource	25
3.1.3 Status of A Company Business and Management	27
3.2 Status of A Company's Training and Problems Analysis	29
3.2.1 Status of A Company's Training	29
3.2.2 Problems Analysis	30
Chapter 4 Constructing Knowledge Workers' Training Systems for A Company	33
4.1 The General Ideas and Targets of the Knowledge Workers' Training System	33
4.2 Support Systems for Knowledge Workers' Training System	33
4.2.1 Organization Base for Knowledge Workers' Training System	33
4.2.2 Rules Base for Knowledge Workers' Training System	34
4.2.3 Cultural Base for Knowledge Workers' Training System	34
4.3 Training Needs Analysis	35
4.3.1 Training Needs Analysis Program	35
4.3.2 Training needs of Information Collection Methods	35
4.3.3 Training Needs Analysis Methods	37
4.3.4 Integration of Training Needs	39
4.3.5 Confirmation of Training Needs	39
4.4 Training programs	39
4.4.1 The Choice of Training Methods	40
4.4.2 The Choice of Trainers	41
4.4.3 The Choice of Training Courses	42
4.5 The Implementation of Training	43
4.6 Training Effect Assessment	43
Conclusion	45
Appendix	46
Reference	50
Acknowledgement	52

第一章 绪论

1.1 研究背景

“以人为本”，“二十一世纪最重要的是人才”这类口号无时无刻不在提醒我们，这是一个重视人力资源的时代，这是一个企业间竞争从市场、资本、管理的竞争转向人力资源竞争的时代。成功的企业必须依靠其核心资源——知识员工，不断进行技术革新和管理创新，才能最大限度地发挥人力资源的作用。

员工培训，作为人力资源管理重要手段，通过不断强化员工培训，将员工个人的发展目标与企业的战略发展目标结合起来，发挥员工的主动性、积极性，从而增强企业的凝聚力，有效提升企业整体绩效水平，是企业获得长远发展的坚实保障。

在知识经济时代，对知识员工进行培训，尤其是通过培训充分挖掘和开发存在于知识员工身上的隐性知识，形成企业核心能力，对于企业的发展则显得至关重要。企业只有通过建立有效的培训体系，确保知识员工的知识能得到最大化的使用和提升，才能具备持续发展的核心能力。

1.2 研究意义

在知识经济时代，越来越多的企业发现，尽管他们对知识员工十分重视，给他们提供各种优厚的条件，具备了培养、吸纳众多知识员工和把知识尽量多地注入到企业的产品以及服务中去的能力；尽管他们十分重视培训，在培训上均作了大量的投入，开展了内外部等多种形式的培训，但他们还是经常会碰到这样的现象：一个员工的离职就导致整个项目的瘫痪或者做了大量的培训，但员工另谋高就后就成了“为他人作嫁衣”。这说明，简单机械地重视知识员工、重视培训是远远不够的，只有将这两者有机的结合，即建立符合知识员工特点的培训体系，结合运用知识管理的理论和方法，有效管理留存于知识员工头脑中的知识与能力，才有可能充分开发和利用人力资源潜能，实现员工自身价值，最终提高工作效率和经济效益，增强企业的核心力，促进企业可持续发展。

本文意图在分析知识员工特点的基础上, 结合知识管理理论和方法的研究, 建立起一套行之有效的培训体系。通过对 A 公司存在问题的分析, 提出符合其员工特点, 适合其发展的培训体系建设方案。这为其他知识员工密集企业如何走出一条因地制宜的、有效的培训道路提供可参考的思想和对策。本文将有助于我们更好地认识其他知识员工密集企业员工培训体系存在的问题, 为其培训体系的设计和 research 提供一定的借鉴。

1.3 国内外研究现状

国内外对知识员工、培训体系和知识管理的研究还是比较多的, 但将三者结合起来的研究却并不多见。

江文华等(2006)在其编著的书中介绍了企业知识管理理论, 使读者对企业知识管理的定义、作用、概念框架及知识管理与知识员工的关系有了一个初步的认识和理解, 并介绍了几种典型的知识管理实施模式。

易凌峰等(2008)从探讨知识工作、知识员工及其定义、特征着手, 提出了知识员工管理的课题及基本理念。他对知识员工的培训模式进行了讨论, 总结了适合知识员工的培训方式。

赵伟等(2007)则提出了“从特点出发培训知识型员工”, 强调培训要把握知识员工的每一个特点, 培训要从激励开始。他还详细介绍了如何进行知识型员工在知识更新、协作知识和企业文化方面的培训。

庄志超(2007)在其硕士论文中提出了构建一个基于企业知识管理的员工培训体系, 文中还就知识转化的 SECI 模型、知识螺旋模型、“场”理论和知识价值链模型在企业培训体系中的应用进行了详细说明。

王瑛(2006)在研究某公司状况和存在问题时, 提出了员工自我培训模式的建立, 包括知识库和激励机制的建立。

弗朗西斯·赫瑞比(2000)认为“速度和创新是知识员工的两个特点, 为挖掘他们的智力资本, 使其保持持续的竞争能力, 在组织中充分运用非正式培训, 对于成功管理知识员工来讲是非常关键的。”^①

Gita Hagh(2004)则介绍了惠普公司是如何将知识管理与电子学习

^①弗朗西斯·赫瑞比. 2000. 管理知识员工[M]. 北京: 机械工业出版社: 146

(E-learning) 结合起来, 有效实现知识共享与创新。

1.4 研究内容与方法

本文的研究内容分四个部分:

第一部分是绪论, 概述了研究背景、意义、国内外研究情况, 主要内容与方法。

第二部分是相关概念和文献综述。这部分是本文的理论基础, 内容从知识的定义和分类开始, 到知识员工的界定和特征, 接着介绍知识员工培训的原则、意义及相关理论基础(在知识员工培训相关理论中, 重点介绍了知识管理的定义、目的、SECI 模型和知识螺旋图, 还介绍了知识管理四种经典实践模式), 再按照培训管理流程介绍了知识员工培训体系的构建, 并点明了针对知识员工的注意要点, 最后介绍了知识员工、培训体系与知识管理的关系, 提出了构建知识员工培训体系就是要从知识员工的特点出发, 结合知识管理理论和方法, 构建能有效传递知识员工隐性知识的知识体系, 在提升员工自身素质和能力的同时, 也提升了企业的核心能力。

第三部分是 A 公司现状及其分析, 主要介绍了 A 公司的概况、人力资源状况、存在的问题及培训现状, 并对问题进行了简要的分析。

第四部分是以 A 公司为例, 探讨构建知识员工的培训体系。本部分介绍了 A 公司构建知识员工培训体系的总体思路、目标以及保障支撑体系, 按照培训管理流程介绍了 A 公司在构建体系四个阶段的具体做法。

本文采用的研究方法主要有:

一是文献研究法。笔者收集了大量有关企业培训、知识员工管理、知识管理的文献资料, 充分了解前人的研究成果, 从而明确自己的研究重点。

二是案例分析法。通过笔者自身参与的培训体系建设经历和文献中论述的知识员工管理问题及培训体系建设问题进行案例研究分析。

第二章 相关概念和文献综述

2.1 知识

2.1.1 知识的定义

知识到底是什么，目前仍然有争议。在《中国大百科全书·教育》中“知识”条目是这样表述的：“所谓知识，就它反映的内容而言，是客观事物的属性与联系的反映，是客观世界在人脑中的主观映象。就它的反映活动形式而言，有时表现为主体对事物的感性知觉或表象，属于感性知识，有时表现为关于事物的概念或规律，属于理性知识。”从这一定义中我们可以看出，知识是主客体相互统一的产物，是客观事物的一种主观表征。知识是在主客体相互作用的基础上，通过人脑的反映活动而产生的。也就是说，知识既是人们对客观事物的认识过程和经验的总结，也是人们从事实践的工具、思想和手段。

随着知识经济的到来，由于在经济活动中产生的知识可以成为生产和消费的手段和对象，知识又被赋予了资源的含义。

2.1.2 知识的分类

对知识的分类，人们纷纷从不同角度提出了不同的分类方法，主要有以下内容：

美国学者迈克尔·J·厄尔认为知识是一种战略性资源。他在区分了数据、信息和知识这三个不同概念的基础上，定义了三个层次的知识：

科学，包括被接受的定律、理论和程序等；

判断，包括政策规则，可能性参数和启发式教育法等；

经验，这将是建立新的科学与判断的基础。^①

一般说来，科学知识的取得要求采用公式化与一致性的形式，判断知识的学习要求通过大量的分析与感知，经验知识的获得则要求行动与记忆。

世界经济合作与发展组织（OECD）则将知识分为四种类型：

知道是什么的知识（Know-what），即事实知识；

^①郁义鸿. 2001. 知识管理与组织创新[M]. 上海：复旦大学出版社：35

知道为什么的知识 (Know-why), 即原理知识;

知道怎么做的知识 (Know-how), 即技能知识;

知道是谁的知识 (Know-who), 即人际知识 (郁义鸿, 2001)。

翟丽 (2001) 在其所著的《企业知识创新管理》中, 基于知识产生的背景及知识拥有者的特征, 把知识分为三个层次:

个人知识, 仅存在于雇员的头脑中;

组织知识, 体现在小组或部门层次上的学习;

结构化知识, 像“砖瓦”一样, 通过过程、手册、编码等嵌入企业的知识结构中。

对于组织来说, 要充分挖掘个人知识, 通过分享知识而形成组织知识。

1958年和1966年, 波兰尼 (Michael Polanyi) 分别出版了《Personal Knowledge: towards a post-critical philosophy》和《The Tacit Dimension》两本书。书中对隐性知识进行了深入的阐释, 并提出了著名的论断 “We know more than we can say”。由此, 知识可被分为:

隐性知识 (Tacit Knowledge), 很难被清楚的表述, 或者学习者或接受者很难通过表述来获得知识。一般只能依赖于亲身的体验、直觉和洞察力来获得;

显性知识 (Explicit Knowledge), 能被清楚的表述, 而学习者或接受者也能够通过这种表述获得知识。可以通过文件、形象或其他精确的沟通过程来传授。

本文的研究, 主要在隐性知识和显性知识的分类基础上进行。

2.2 知识员工

2.2.1 知识员工的界定

知识员工 (Knowledge Worker) 一词最早由德鲁克 (Peter F. Drucker, 1959) 在其著作《Landmarks of tomorrow: A report on the new “post-modern” world》中提出, 也有人译为“知识型员工”或“知识工作者”。当时, 他指的是某个经理或执行经理。而今天, 随着知识经济的到来, 知识员工的范围已经越来越广了。

关于知识员工的定义, 不同角度有不同的界定, 具体见表 2.1:

表 2.1 不同角度界定的知识员工含义^①

Drucker (1978 年)	掌握和运用符号的概念, 利用知识或信息工作的人
Davenport (1996 年)	知识员工的主要活动在于寻找与取得现有知识、创造新的知识、包装与重组知识、应用现有知识、充分使用知识。因此, 诸如 know-what、know-how、know-why 与自由的创造力均属于知识工作的范围。 常见的工作形态有: 研究、产品开发、广告、教育、专业服务(如法律、财务与顾问咨询)及管理(尤其是策略与企划)等。
Christian (1997 年)	知识员工是在以知识为基础的产业(如电脑、医药保健、通信等)中搜集、分析与传送资讯以创造价值的人。
Zidle (1998 年)	知识员工是专注于分析资讯, 并且应用本身的专长或专家能力来解决问题、产生创意或发展新产品与服务的工作人员。
Cortada (1998 年)	知识员工是处理资讯与想法的人。
Horibe (1998 年)	知识员工就是那些创造财富时, 用脑多于用手的人们。他们通过自己的创意、分析、判断、综合、设计给产品带来附加价值。
安盛咨询 (2000 年)	知识型工作要求员工具备智力输入、创造力和权威来完成工作, 而知识员工主要包括以下人员: 专业人士、具有深度专业技能的辅助型专业人员、中高级经理。
Scarbrough (1999 年)	知识工作者是广布于各个领域, 并且集中在某些已经改变的工作本质上, 可以是现在职业类别, 但其扮演的角色功能已经有了变化。

参照以上各位学者的观点, 结合研究的需要, 在本文中, 知识员工的界定要满足以下基本条件:

具备寻获知识或应用知识, 甚至创造知识的能力;

从事以知识为基础的, 能为产品或服务带来附加价值的工作。

2.2.2 知识员工的特点

与传统的、非知识员工相比, 知识员工主要有以下特点:

1、具有专业特长和较高的个人素质

知识员工大多都受过良好教育, 掌握一定的专业知识和技能。同时, 因受教育程度高的原因, 其求知欲强、学习能力强、知识面广, 体现出较高的个人素质。

2、注重自身价值实现和自我成长

知识员工大多薪水和生活已有了一定的保障, 同其他员工相比, 他们的需求层次更高, 更注重自我价值的实现和自我成长。知识管理专家玛汉·坦姆朴经过大量的调查研究后认为: 激励知识员工的前四个因素分别是: 个体成长(约占

^① 易凌峰, 朱景琪. 2007. 基于知识工作的知识员工研究分析[J]. 研究与发展管理 (4)

34%)、工作自主 (约占 31%)、业务成就 (约占 29%)、金钱财富 (约占 7%)。

(保罗·S·麦耶斯, 1998) 由此可见, 知识员工更重视能够促进他们发展的、有挑战性的工作, 他们对知识、对个体和事业的成长有着持续不断的追求。

3、工作自主性强, 却必须依赖团队协作

知识员工依靠自己的专业知识, 运用头脑进行创造性思维, 并不断形成新的知识成果, 因此他们更倾向于拥有宽松的、高度自主的工作环境, 注重强调工作中的自我引导、自我管理、自我监督和自我约束, 而不愿受制于物化条件的约束。但同时, 由于知识的高度专业化和分工, 知识员工作为某一方面的专家, 无法独立完成基本都是复杂、系统的企业活动, 而必须依靠团队的力量, 运用集体智慧来完成工作。

4、流动性强, 忠于职业胜过忠于企业

知识员工作为企业特殊生产要素的占有者, 又具备足够的能力, 因而拥有较强的职业选择权。而且他们更愿意从事有挑战性的工作, 更愿意寻找能促进自我成长的空间。所以, 知识员工更多地倾向于自我成长、自我实现的个人需要, 忠诚于对职业的承诺, 而不是对企业整体的需要, 不是忠诚于对组织的承诺。(王志国, 2007)

2.3 知识员工培训

2.3.1 知识员工培训

关于培训, 不同研究者有不同的定义:

美国学者雷蒙德·A·诺伊等 (2007) 认为, 培训指的是公司有计划地实施有助于提高雇员工作能力的学习活动, 这些能力包括知识、技能或对工作绩效起关键作用的行为。

英国官方的培训委员会则将培训定义为: 通过正式的、有组织的或有指导的方式, 而不是一般的监督、工作革新或经验来获得与工作要求相关的知识和技能的过程。

陶莉 (2007) 则从智力型企业发展的角度研究认为, 企业培训是企业挖掘人力资本潜能的重要手段, 是获得高质量人力资源的重要手段, 是企业和员工面对知识时代的共同要求。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库